



SISTEMAS DE GESTIÓN
INTEGRADOS



SISTEMAS DE GESTIÓN **INTEGRADOS**



INTRODUCCIÓN

Un sistema de gestión puede interpretarse como una metodología utilizada por una organización para tomar decisiones y administrar sus recursos, que está intrínsecamente ligada a sus requisitos, según el giro y sus necesidades, donde el impacto dependerá de su nivel de implementación y cumplimiento.

En los últimos años, las exigencias organizativas y la demanda de las partes interesadas han aumentado la necesidad de implementar sistemas de gestión en las empresas, y el desafío de establecer múltiples de ellos dentro de una misma organización. Cuando una compañía mantiene un enfoque individual, puede contar con diferentes sistemas que se contrapongan a los requisitos de otros, implementándolos por áreas funcionales. Con la integración de los requisitos de múltiples normas en un solo sistema de gestión, se pretende tener un enfoque eficaz y eficiente para contar con una organización encaminada a procesos.

SISTEMAS DE GESTIÓN

¿QUÉ ES UN SISTEMA DE GESTIÓN?

Es la forma en que una organización gestiona las partes interrelacionadas de su negocio para lograr sus objetivos, los cuales pueden vincularse con una serie de temas diferentes como la calidad del producto o servicio, la eficiencia operativa, el desempeño ambiental, la salud y seguridad en el trabajo y muchos más.



¿CÓMO SE CONFORMA UN SISTEMA DE GESTIÓN?

ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN CON BASE A LA GUÍA PAS 99





SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS

¿QUÉ ES UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO?

Es la gestión de múltiples aspectos de una organización, buscando que todas sus áreas involucradas se vinculen para formar un solo sistema integral que aborde sus diferentes necesidades, teniendo como resultado la integración de varios estándares.

**Su nivel de complejidad dependerá del contexto específico de cada organización.*

NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Se refiere al nivel en que una organización cuenta con un solo sistema para administrar múltiples aspectos de su desempeño, con el objetivo de cumplir con los requisitos de más de una norma y las especificaciones del sistema de gestión.

El nivel de integración puede ser un sistema combinado que incluya los procesos de gestión por separado, de acuerdo a ciertos criterios o estándares. Otro nivel se basa en un sistema de gestión que comparta documentación, elementos del sistema y responsabilidades.

¿CUÁLES ASPECTOS CONSIDERA UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO?

El nivel de integración de un sistema considera múltiples aspectos de desempeño, además de estar sujeto a ajustes que dependerán de la confirmación del nivel, de acuerdo a los resultados obtenidos en la Etapa 1 (revisión documental) y en las auditorías posteriores. Algunos de estos aspectos son:

- Documentación integrada, que incluye instrucciones de trabajo para un buen nivel de desarrollo.
- Revisiones gerenciales y administrativas, que consideren la estrategia y el plan de negocios.
- Un enfoque integrado a las auditorías internas.
- Un enfoque integrado a la política y objetivos.
- Un enfoque integrado a los procesos del sistema.
- Un enfoque integrado a los mecanismos de mejora continua (correctivo, acción preventiva y medición).
- Apoyo y responsabilidades de gestión integrada.

ESTRUCTURA DE ALTO NIVEL

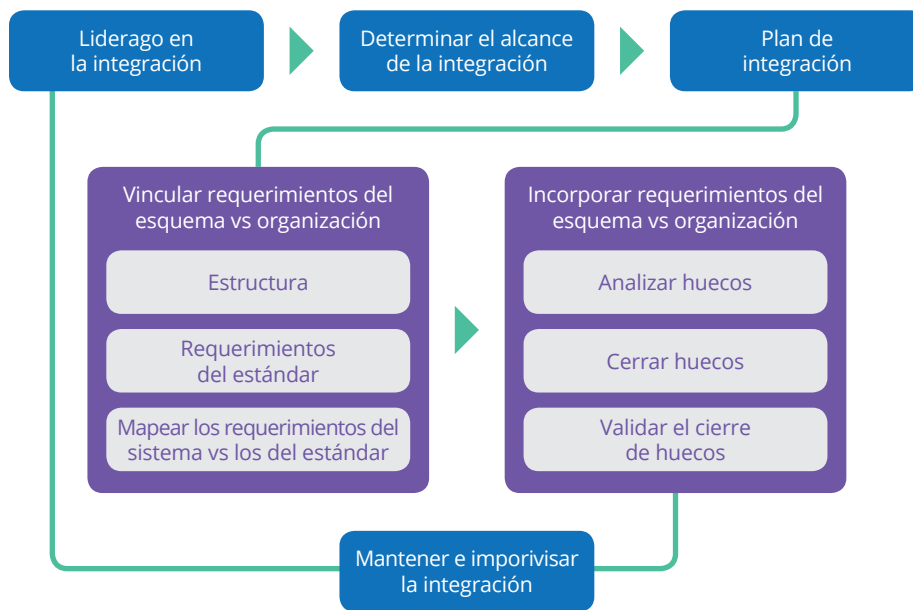
La Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) determinó que los Sistemas de Gestión Integrados comparten elementos en común pero tienen diversas formas y estructuras, generando confusión y dificultad en su implementación. Por esta razón propuso la Estructura de Alto Nivel (HLS), cuyo objetivo es que los auditores de sistemas de gestión utilicen un conjunto básico de requisitos genéricos en todas las disciplinas y sectores industriales.

Asimismo, ayuda a que los implementadores puedan reducir conflictos, duplicidades, confusiones y malentendidos como consecuencia de las diferentes estructuras que manejaban las normas anteriormente.

En los últimos años, uno de los cambios más significativos en los estándares de sistemas de gestión ISO fue el desarrollo de esta estructura, conforme a ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, 2014, que se consolidó como la base de todas estas directrices:

1. Alcance	5. Liderazgo	9. Evaluación del desempeño
2. Referencias normativas	6. Planificación	10. Mejora continua
3. Términos y definiciones	7. Apoyo	
4. Contexto de la organización	8. Operación	

PASOS PRÁCTICOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS



LIDERAZGO EN LA INTEGRACIÓN

Se basa en:

- Necesidad organizativa.
- Necesidad estratégica u operativa.
- Madurez en la implementación de estándares del SGI.
- Comprensión de los requisitos de los estándares.
- Consideración de los beneficios y consecuencias para la organización.

El proceso de integración de nuevos estándares dentro de una organización puede no solo ser un tema estratégico, sino también una necesidad operativa. En muchos casos, se requieren múltiples estándares para cumplir con estos requisitos y con las necesidades de las partes interesadas. La eficiencia y la eficacia de la implementación son los impulsores de un enfoque integrado.

Los aspectos clave a considerar en un enfoque integrado son:

- Justificación (prueba de la necesidad de la integración).
- Riesgos y oportunidades (ventajas y desafíos de la integración).
- Dirección (decisión de la política de integración).

DETERMINAR EL ALCANCE DE LA INTEGRACIÓN

Implica identificar los estándares específicos que van a ser implementados, los tiempos relacionados y el impacto de la integración en el sistema de gestión existente; la elección de los estándares que van a implementarse de manera integrada y la secuencia de la implementación dependerá de cuestiones como las prioridades de la organización y la demanda de las partes interesadas. Cabe señalar que hay situaciones en las que las empresas deben responder a las solicitudes para cumplir con los requisitos de ciertas normas y, por lo tanto, implementarlas primero.

Los aspectos organizativos de la integración deben determinarse en este punto e incluir los objetivos específicos, los procesos y los recursos del sistema de gestión seleccionados para la integración.

La identificación de controles para la implementación de nuevos estándares implica el reconocimiento de la información externa, el problema y el entorno operativo. Algunos de estos controles pueden resultar de la influencia de uno o más de los siguientes factores:

- **Requisitos del cliente:**
Expectativa, necesidad u oportunidad de mercado.
- **Necesidad o valor interno para la organización:**
Oportunidad de mejorar la eficiencia y efectividad de la organización.
- **Regulación:**
Demandas legislativas y administrativas nuevas o existentes de los organismos reguladores o agencias gubernamentales que requieran el cumplimiento.

PLAN DE INTEGRACIÓN

Una vez que la organización ha establecido el alcance, debe planificar la integración e incluir las oportunidades y riesgos relacionados. Aunque hay muchas maneras de lograrlo satisfactoriamente, se ha tenido éxito al emplear un enfoque de proyecto para la integración.

Las características típicas de un plan de proyecto exitoso son:

- **Propietario**
¿Quién es el propietario del proyecto?
Individuo(s) identificado(s) en la organización como responsable(s) del lanzamiento y ejecución del proyecto.
- **Comité de proyecto**
Equipo multifuncional conformado por individuos que tienen las habilidades, el conocimiento y la disponibilidad para completar el trabajo.
- **Líder del proyecto**
Persona con experiencia en proyectos de mejora.
- **Estrategia de comunicación**
Conciencia organizativa y coherencia con la dirección estratégica. Es la forma en que una organización se comunica y depende de temas como la estructura organizativa, el número de empleados y la ubicación de los sitios.

- **Riesgos y oportunidades**
Se relacionan con el proyecto de integración.
- **Recursos**
Incluyen personal competente, instalaciones apropiadas, acceso a los sistemas, información, materiales de apoyo y equipos.
- **Actividades de integración**
Establecen los pasos detallados, con roles y responsabilidades asignadas, así como una línea de tiempo. Definen el modelo del sistema de gestión que se ajustará al alcance de la integración. Configuran los requisitos de las normas que se integrarán en el sistema de gestión. Vinculan los lineamientos de los estándares con el sistema de gestión definido por la organización. Y analizan las brechas, incluyendo la identificación del nivel de conformidad, la integración o la ausencia de procesos de la organización para cumplir con los requisitos.
- **Cerrar brechas**
¿Se requiere un nuevo proceso o procedimiento?
En caso de que sí, se debe integrar al sistema de gestión de la organización.

¿Es necesario modificar un proceso o procedimiento existente?
Se debe asegurar la consistencia en el sistema de gestión de la organización.

¿Existen fallas de implementación o integración, incluida la falta de comprensión?
Las acciones correctivas deben centrarse en cómo el sistema de gestión de la organización puede impactar o mejorar.
- **Verificar que el cierre de la brecha esté funcionando**
Se debe comprobar la efectividad de la acción correctiva, así como medir, controlar y mejorar continuamente los indicadores clave del proceso, así como revisar el desempeño y el progreso. La revisión de la gerencia es indispensable para el seguimiento del progreso y la realización de ajustes del plan o política. Se debe enfocar en el aprendizaje mediante la identificación y el logro de oportunidades para que la integración sea más efectiva y eficiente.

¿POR QUÉ INTEGRAR MIS SISTEMAS DE GESTIÓN?

BENEFICIOS	
Elimina redundancias	Los requisitos de las normas del sistema pueden tener una intención y un significado en común, expresado en diferentes palabras si el enfoque subyacente de la organización es consistente al comprender la intención y al comparar los requisitos con sus procesos; los resultados pueden ser un sistema de gestión eficaz y eficiente, relacionando un nuevo sistema a los estándares ya implementados en la organización.
Establece coherencia en el enfoque	El uso de un enfoque integrado facilita la consistencia del sistema de gestión y la comprensión de todos los integrantes de la organización, ya que hay más énfasis en lograr un conjunto común de los objetivos importantes. La coherencia se refleja en: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones de política y dirección. • Toma de decisiones. • Establecimiento de prioridades organizacionales. • Medición y seguimiento. • Utilización de recursos. • Implementación de procesos, procedimientos y prácticas. <i>*Este enfoque proporciona un marco coherente para su uso en todos los niveles, funciones y ubicaciones en la organización.</i>
Reduce la burocracia	La idea de reducir la burocracia está estrechamente relacionada con la eliminación de la redundancia; representa un valor agregado para la organización en la reducción de la burocracia, intentando agilizar la toma de decisiones o reducir las capas en la jerarquía.
Fortalece la responsabilidad	Otro efecto de la integración de los objetivos, procesos y recursos del sistema de gestión puede ser la mejora en la rendición de cuentas.
Reduce costos	Reducción del mantenimiento, consolidación de auditorías y evaluaciones, así como la optimización. Los procesos y recursos pueden contribuir a la reducción de costes.
Optimiza procesos y recursos	Los recursos pueden optimizarse, debido a que se centran en la implementación de procesos y agregan valor en lugar de requerir mantenimiento adicional para el sistema.
Reduce el mantenimiento	Un enfoque integrado agiliza el proceso, permitiendo a una organización enfocar sus esfuerzos en la mejora, en lugar de mantener múltiples sistemas individuales. De esta manera, se mantiene un solo procedimiento de auditoría interna.
Consolida auditorías y evaluaciones	Cuando existe un sistema de gestión integrado como base, la organización puede consolidar auditorías internas o evaluaciones. Como resultado, hay menos interrupción del trabajo, y potencialmente se requiere menos tiempo para realizar las auditorías internas o evaluaciones. La interrelación entre los procesos se entiende y se gestiona mejor con el enfoque integrado, esta vinculación se determina como una alta prioridad y, a menudo, se pueden identificar fallas críticas del sistema.
Facilita la toma de decisiones	Al eliminar la redundancia y establecer la consistencia, la organización tiene una vista completa de las necesidades funcionales y de rendimiento del negocio. La integración del enfoque permite a la organización romper las barreras funcionales y departamentales para mejorar la comunicación y la toma de decisiones.
Mejora el desempeño	El uso integrado de los estándares del sistema de gestión puede tener un impacto positivo en los componentes y resultados del sistema de gestión, tales como calidad, seguridad, riesgo y productividad.



www.globalstd.com

